

## Approche économique des territoires

### Atelier – Méthodes participatives d'analyse du territoire

Janvier 2019



Crédit photo : © Cerema

Illustration 1: Définition de l'économie territoriale réalisée via la méthode du photo-langage





# Approche économique des territoires

## Atelier

### Historique des versions du document

Version	Date	Commentaire
Première version	15/01/19	Relue par Gaëlle Schauner et Mathieu Maupetit
Version transmise à la DDTM14	25/01/19	

### Affaire suivie par

<b>Nathalie LÉGLISE</b> - Département DADT – Unité GTPM
Tél. : 02 35 68 81 03
Courriel : <a href="mailto:nathalie.leglise@cerema.fr">nathalie.leglise@cerema.fr</a>
<b>Site de Grand Quevilly</b> : Cerema Normandie Centre – 10, chemin de la Poudrière, 76121 Le Grand-Quevilly, cedex

### Références

n° d'affaire : C17RA0011  
 maître d'ouvrage : DDTM 14

Rapport	Nom	Date	Visa
Établi par	Nathalie Léglise	08/01/19	
Avec la participation de	Roxane Joly et Julien Lecointre	11/01/19	
Contrôlé par	Gaëlle Schauner et Mathieu Maupetit	24/01/19	
Validé par			

### Résumé de l'étude :

L'atelier réalisé le 14 novembre 2018 s'inscrit dans une démarche plus vaste, auprès de la DDTM 14, de compréhension de l'économie territoriale fin d'apporter des éléments de contenus et des outils pour appuyer ses missions d'accompagnement des territoires.

Ce rapport a pour vocation de faire la synthèse des apports méthodologiques issus et testés lors de l'atelier ainsi que de retracer les principaux échanges de fond suscités par les exercices.

# SOMMAIRE

<b>CONTEXTE.....</b>	<b>6</b>
<b>I) ATELIER 1 : DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE TERRITORIALE – PHOTO-LANGAGE.....</b>	<b>8</b>
1.Objectif : le photo-langage, un outil pour débattre et construire un socle de réflexion commun.....	8
2.Remarques méthodologiques (cf. annexe 2).....	8
3.Définition établie par le groupe 1.....	8
Exemples de commentaires des participants, suscités par des photographies.....	10
4.Définition établie par le groupe 2.....	11
Exemples de commentaires des participants, suscités par des photographies.....	12
5.Débats issus des restitutions.....	13
Débat sur l'économie et l'emploi.....	13
Les notions d'échelles et d'interactions, essentielles à l'analyse de l'économie d'un territoire, mais aussi à la prise du recul dans son travail au quotidien.....	14
6.Conclusions sur les apports de l'atelier de photo-langage.....	15
<b>II) ATELIER 2 : MÉTHODE D'ANALYSE AFOM.....</b>	<b>18</b>
1.Objectifs : l'AFOM, un outil pour établir une stratégie.....	18
2.Remarques méthodologiques.....	18
Étape 1 : Réaliser un diagnostic Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces.....	18
Étape 2 : Positionner les éléments du tableau AFOM dans un diagramme.....	20
Étape 3 : Établir une stratégie d'intervention grâce à la lecture du diagramme.....	21
3.Restitution des tableaux AFOM.....	24
Groupe 1 : caractérisation des dynamiques économiques du territoire Cingal Suisse Normande.....	24
Groupe 2 : potentiel de développement de l'économie verte sur le territoire Cingal Suisse Normande.....	25
6. Débat sur l'appropriation de la méthode AFOM et sa mise en œuvre.....	26
<b>DÉBAT MOUVANT.....</b>	<b>28</b>
<b>III) ATELIER 3 : ÉLABORATION D'UN ITINÉRAIRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>30</b>
1.Objectif de l'itinéraire méthodologique.....	30
2.Remarques méthodologiques.....	30
3.Groupe 1 – posture d'accompagnement de projet sur la thématique de la stratégie intercommunale de revitalisation de ses centres-bourgs.....	31
Étape 1 : diagnostic des compétences mobilisables en interne DDTM 14 et au sein de la collectivité demandeuse.....	32
Étape 2 : état des lieux de la vitalité commerciale et définition des problématiques précises de l'EPCI.....	32
Étape 3 : réalisation d'un diagnostic ciblé et proposition d'actions par un prestataire extérieur.....	33
Étape 4 : Priorisation des actions suite au diagnostic du prestataire.....	33
4.Groupe 2 – posture d'impulsion de projet concernant le développement de l'économie verte.....	34
Phase 1 : Étudier la faisabilité de la mise en place d'une filière bois-énergie.....	35

Phase 2 : Convaincre des élus locaux de la pertinence d'un projet de filière bois-énergie sur le territoire.....	35
Phase 3 : passer d'une posture d'impulsion à une posture d'accompagnement de projet.....	36
<b>IV) DÉBRIEFING : UNE JOURNÉE COLLECTIVE ET DYNAMIQUE, DENSE EN ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>41</b>
Annexe 1 : Composition des groupes de travail.....	41
Annexe 2 : consignes de l'atelier de photo-langage.....	42
Annexe 2 : Supports écrits réalisés par les deux groupes pour la préparation de la définition de l'économie territoriale.....	43
Annexe 3 : Diagramme de différentes écoles économiques.....	44
Annexe 4 : Utilisation et retours du mur d'expression.....	45
Témoignages atelier 1 – photo-langage.....	45
Témoignages atelier 2 – diagnostic AFOM.....	45

## CONTEXTE

La DDTM du Calvados conduit, depuis juin 2017, une étude visant à apporter aux agents des clés de lecture économiques d'un territoire et de la méthodologie pour les appuyer dans la réalisation de leurs missions, notamment pour renforcer la posture d'accompagnement des collectivités dans leurs projets.

La thématique économique ne constitue pas le cœur des missions des agents de la DDTM 14, mais plutôt une discipline transversale ; aussi l'étude s'est centrée, au fur et à mesure des échanges entre le Cerema et la DDTM 14, sur la compréhension de dynamiques économiques territoriales.

Ce rapport a pour vocation de faire la synthèse des apports méthodologiques issus et testés lors de l'atelier, ainsi que de retracer les principaux échanges de fond suscités par les exercices. Cet atelier a été structuré autour d'une mise en situation de l'approche économique territoriale par les agents de la DDTM 14, sur le territoire de la communauté de communes Cingal Suisse Normande, en considérant deux postures : l'accompagnement de projet et l'impulsion de projet.

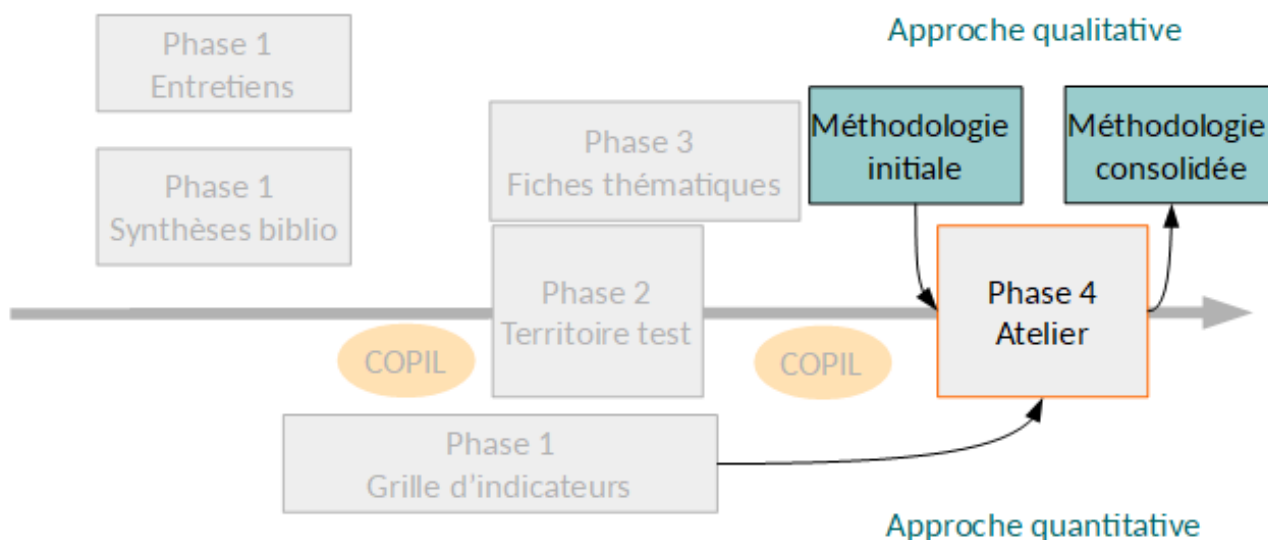


Illustration 2: Articulation de l'atelier avec les autres phases de l'étude conduite par la DDTM 14 avec le Cerema

La journée s'est déroulée comme suit, et la composition des groupes est rappelée en annexe 1.

9h30 – 10h : Introduction de la journée et rappel du contexte général de l'étude

10h – 11h : élaboration d'une définition commune de l'économie territoriale grâce au **photo-langage**

11h15 – 12h45 : application de l'outil d'**analyse AFOM**<sup>1</sup> pour dresser un diagnostic et faire émerger des axes stratégiques

12h45 – 14h : Repas

14h – 14h15 : **Débat mouvant**

14h15 – 16h15 : élaboration d'un **itinéraire méthodologique** pour impulser ou accompagner un projet local de développement économique

16h15 – 17h : clôture et débriefing de la journée avec les participants

<sup>1</sup> Analyse fondée sur l'état des lieux des atouts, des faiblesses, des opportunités et des menaces présentes sur un territoire.

Les participants à la journée parmi les agents de la DDTM 14 :

- Yves Simon, Directeur adjoint (atelier de photo-langage et clôture)
- Stéphane Héard, coordinateur de l'étude, SSICRET et co-organisateur de la journée
- Renaud Martel, Bertrand Bres, Marie-Annick Hellou, Patricia Herbez, Isabelle Therry, en charge de la planification, SUR
- Pierrette Monterisi-Poret, en charge de l'animation du réseau territorial, SMART
- Correspondants territoriaux : Valéry Collin, Françoise Héroult, Gilles Masson et François Picot (DT de Caen), Valérie Letourneur et Sylvie Mellion (DT du Bessin), Sophie Gignous (DT Pays d'Auge), Romuald Baudry (DT de Lisieux)

Les séquences d'atelier ont été structurées et animées par le Cerema :

- Roxane Joly, chargée d'études pratiques urbaines et sociologie
- Julien Lecointre, chargé d'études espaces publics et villes durables
- Nathalie Léglise, chargée d'études aménagement et économie du territoire

*NB : les citations de ce document, entre guillemets et détachées du corps de texte principal par des marges, sont toutes issues de propos des participants, sauf lorsque cela est explicitement spécifié. Le choix a été fait de les anonymiser ; elles permettent d'alimenter fidèlement les enseignements issus de cet atelier.*



## I) Atelier 1 : Définition de l'économie territoriale – photo-langage

### 1. Objectif : le photo-langage, un outil pour débattre et construire un socle de réflexion commun

L'exercice du photo-langage vise à faire émerger le débat entre différentes visions et approches d'un sujet, pour aboutir à une définition commune. L'objectif de cette première séquence était, pour chaque groupe, de définir « l'économie territoriale », afin de partir avec une base de travail pour la journée.

### 2. Remarques méthodologiques (cf. annexe 2)

La consigne donnée était de « réaliser un poster par groupe qui réponde à une définition partagée de l'économie territoriale, en utilisant les photos de votre choix ».

La première étape a été impulsée par les animateurs Cerema : chaque participant devait choisir silencieusement une photo puis la présenter à son groupe.

Par la suite, les modes de fonctionnement se sont différenciés : le groupe 1 a choisi de continuer en caractérisant les 37 photos proposées et en faisant des paquets par thématique, puis s'est aidé du paperboard pour noter les idées-clés avant de sélectionner les photos finales.

Le groupe 2 a opté pour un 2<sup>e</sup> tour de photo, en notant les concepts clés sur paperboard, puis a organisé la définition finale sous forme de système.

### 3. Définition établie par le groupe 1

Une définition donnée par le premier groupe, à partir des propos recueillis sur le vif de la présentation, est la suivante :

« L'économie territoriale est à l'interface entre une population et son territoire. Elle se décline entre différentes productions qui vivent des mutations, des évolutions à tous les niveaux (types de production, processus), et qui ont des incidences sur le paysage et la qualité de vie. L'économie désigne aussi la valorisation des ressources et les services. S'il n'y avait pas les services, il n'y aurait pas de développement de l'économie. »

Et comme conclusion des réflexions menées pendant cette phase de débat :

« L'économie est partout, dans tous les domaines et tous ces domaines sont inter-dépendants. »

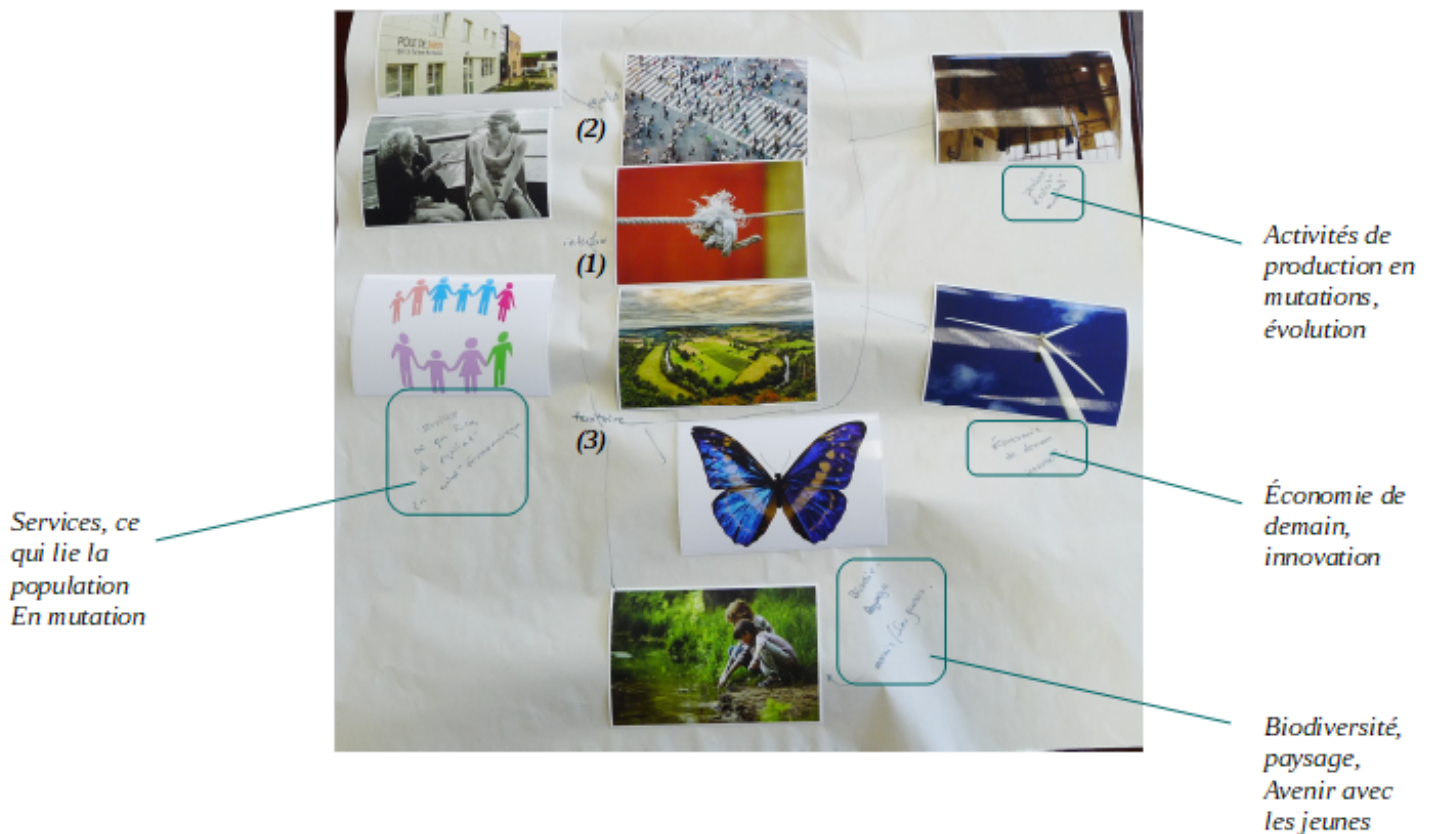


Illustration 3: Poster de restitution du groupe 1 - L'économie est à l'interface (1) entre une population (2) et son territoire (3).

### Que retenir de cette présentation ?

De cela on comprend que le premier réflexe du groupe a été d'associer « activité de production » à « économie » mais que les discussions lors de l'atelier ont permis de faire émerger l'aspect humain central de l'économie, ainsi que les activités de services. L'atelier a permis aux participants de se détacher de leurs a priori, plutôt influencés par la science dure (chiffres de l'INSEE, exemple concret d'industrie), pour sortir du cadre et approcher la composante sociale et sociétale de l'économie. Selon ce groupe, l'économie naît et s'articule autour des échanges entre individus d'une ou de plusieurs populations. Il est intéressant de voir que le groupe formule avec aisance et simplicité, comme conclusion de sa définition, le constat que l'économie d'un territoire est à considérer de façon transversale et évolutive plutôt que comme une discipline figée aux règles bien établies.

## Exemples de commentaires des participants, suscités par des photographies



« Et ça par exemple ? Ça c'est du concret, parce que là on part dans des trucs... »

Cette interrogation renvoie à une « **perception réflexe** » qui voudrait que l'économie soit une science exacte, une science dure et inaccessible aux novices.



« Le café représente la transformation d'un produit brut »

« Pour moi [le café] représente les événements professionnels comme les cafés de l'emploi, ou la pause café au travail »

Ces remarques permettent de dégager des dimensions complémentaires de l'économie :

- **l'aspect technique et logistique** avec la vision de la chaîne de production, de la récolte de la matière première à sa transformation et sa valorisation, dans un contexte d'économie mondialisée et animée par l'import et l'export
- l'aspect humain avec les relations et les **échanges entre individus**.



« - Pour moi, ces flèches représentent les entrants et les sortants.

- Mais il n'y en a qu'une qui va dans le sens inverse ?

- Ou bien, c'est un état des lieux de l'existant pour mieux aller vers l'avenir. »

Cet échange rend compte des **dynamiques spatiales et des dynamiques temporelles** qui interviennent dans la perception et la description de l'économie territoriale.

#### 4. Définition établie par le groupe 2

Une définition donnée par le deuxième groupe, à partir des propos recueillis sur le vif de la présentation, est la suivante :

« L'économie territoriale regroupe différentes thématiques qui s'interpénètrent et fonctionnent en système. Ces composantes sont soumises à des concurrences à différentes échelles.

Le territoire c'est avant tout de l'humain, des échanges non-monétarisés, des relations sociales. L'économie est marquée par des échanges monétarisés dont les services et les systèmes de production, échanges sur le long terme ou éphémères (festival).

L'économie territoriale s'ancre dans un territoire ce qui implique une dépendance avec le paysage, le cadre de vie et l'agriculture mais aussi les circuits courts. »



Illustration 4: Poster de restitution du groupe 2 - L'économie territoriale à l'articulation des échanges monétarisés ou non, valorisant les composantes internes d'un territoire et faisant face à des pressions externes



### Que retenir de cette présentation ?

Ce groupe place également la notion d'échanges entre individus au centre de la définition du fait de la dimension « territoriale ». Cette réflexion préfigure le débat sur la relation entre économie territoriale et emploi (cf. retranscription ci-après). De nouveau, la question des temporalités est présente, mais cette fois-ci sous l'angle de la **durée de vie des échanges** alors que le groupe 1 évoquait des « **mutations** » ou « des évolutions », ce qui renvoie à une dynamique continue. Enfin, la dernière phrase insiste sur l'**échelle du « local » et la notion « d'ancrage »** matérialisées par les spécificités locales et notamment l'organisation des échanges en circuits courts. Cela est en accord avec la conception actuelle de « l'économie de proximité », défendue par une partie de l'opinion publique de même que par certaines politiques publiques.

### Exemples de commentaires des participants, suscités par des photographies



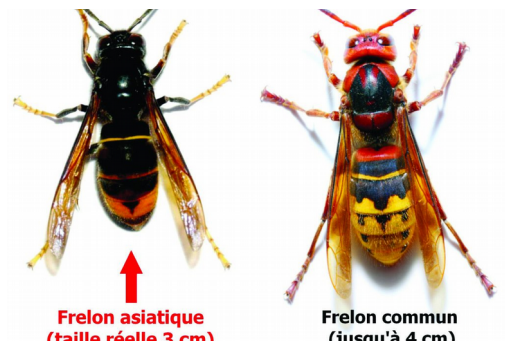
« J'ai choisi cette image car on voit plein de gens, des commerces, des loisirs »

« On ne peut pas faire d'économie territoriale sans Hommes »



« J'ai fait le choix d'une photo rurale car, pour le Calvados en tous cas, c'est le cadre de vie qui constitue un **avantage compétitif**, c'est le paysage et l'agriculture, par rapport à Caen. »

« Rester vivant face à la concurrence ».





Les deux premières phrases insistent sur la dimension humaine des échanges au centre de l'économie territoriale, les individus comme moteur de la vie et de l'animation d'un territoire. Le terme « économie territoriale » semble désigner un ensemble d'activités humaines animant un territoire.

En parallèle, les réflexions de ce groupe font émerger la question du positionnement face à une concurrence extérieure au territoire lorsque l'on parle d'économie. Cela met en lumière deux dimensions :

- la **notion d'échelles d'étude** : une économie territoriale « à taille humaine » par opposition à une économie soumise aux règles du jeu mondiales, qui doit s'adapter et faire face
- la **notion de « valeur intrinsèque »** ou « endogène », en référence à une caractéristique spécifique du territoire, valorisable face aux caractéristiques des territoires voisins. **Faire de l'économie c'est donc aussi donner de la valeur à un élément** qui peut être caractérisé en fonction de la balance de l'échange réalisé.

## 5. Débats issus des restitutions

### Débat sur l'économie et l'emploi

Suite aux restitutions, le débat a été amené spontanément, par les participants, vers la question de la corrélation entre l'économie et l'emploi.

« Je voulais évoquer une discussion qu'on a eue sur l'image des centralités et des activités locales et des emplois. On s'est demandé si l'économie c'était l'emploi. Si on pense que l'économie c'est l'emploi, ça veut dire qu'on a une vision du fonctionnement du système qui est extrêmement keynésienne ou capitalistique, si on en revient à l'éventail<sup>2</sup>, alors qu'on pourrait aussi penser que l'économie ce n'est pas forcément de l'emploi et ça peut être beaucoup de choses. »

La majorité des participants s'accordent à dire que ce qui préoccupe le plus les élus, lorsque l'on parle d'économie, est la question du nombre d'emplois. Cela s'explique en partie du fait des pressions subies par les élus de terrain qui sont en première ligne des inquiétudes des habitants parfois en situation économique précaire. Ainsi, les agents de la DDTM14 sont amenés à questionner leurs possibilités de réponse et d'accompagnement sur ce domaine pour enrichir l'approche des élus et leur permettre de changer de prisme de vision.

« Pour compléter, une réaction du groupe c'était aussi de dire que les élus vont beaucoup vers les questions de l'emploi, c'est leur préoccupation principale, alors qu'il existe d'autres formes d'économie, qui ne sont pas créatrices d'emplois et ça ne les intéresse pas. Comment les emmener vers ça ? Ce qui dérive vers *“faut-il un emploi pour chaque habitant du territoire dans chaque ville ?”* »

Les notions de partage et de solidarité ont également été évoquées, de même que le volet « intégration sociale » de l'activité économique. La DDTM 14 reconnaît le rôle important que peuvent jouer le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et le domaine associatif dans l'animation d'un territoire et le maintien de sa vitalité. Les participants à l'atelier semblent considérer nécessaire l'apport de la DDTM sur cette dimension, notamment dans une époque où la société questionne la place de l'économie au sein des interactions et des organisations humaines.

---

2 cf. annexe 3

In fine, le débat a permis de démystifier le terme « économie » pour tendre vers une première appropriation de ce champ et un élargissement de la réflexion. Ce qui amène Nathalie Léglise, du Cerema, à formuler la conclusion suivante pour le débat « Est-ce que l'économie c'est l'emploi ? » :

« Il y a des réflexes imposés par une vision commune, ou plus répandue, mais en construisant une définition avec les autres on se rend compte que non, l'économie c'est aussi les échanges humains, l'organisation, la complémentarité entre les ressources locales et les pressions ou les flux extérieurs. Vous avez réussi à montrer toute l'ampleur de ce que comporte l'économie. Si on regarde tous les mots clés que vous avez notés, on se rend compte que vous avez énormément de connaissance sur ce qu'est l'économie territoriale. »

### *Que retenir de ce débat ?*

Dans les deux groupes, la population a été placée au centre de la notion d'économie. Au départ il y avait le réflexe d'associer l'économie aux « chiffres INSEE », aux statistiques et à la composante purement conventionnelle de l'emploi alors que, petit à petit, les échanges ont nourri une approche plus sociologique. Cette démarche pédagogique et cette construction collective peut servir de guide à l'accompagnement d'un élu ou d'un territoire dans la perception de l'économie territoriale comme notion d'échanges et de flux.

L'élargissement de la vision de l'économie territoriale à son acception systémique et transverse amène à questionner l'échelle pertinente d'analyse d'un territoire pour en percevoir les rouages économiques.

### **Les notions d'échelles et d'interactions, essentielles à l'analyse de l'économie d'un territoire, mais aussi à la prise du recul dans son travail au quotidien**

Le directeur adjoint de la DDTM 14 a souhaité élargir le débat de la question des échelles d'observations d'un phénomène ou de la notion de « zoom » et de « dézoom » à l'exercice plus large des missions des agents de la DDTM14.

« La plupart des réflexions étaient centrées sur le territoire : les services du territoire, les activités du territoire, la production du territoire. Je crois qu'il ne faut pas oublier qu'on n'est pas seulement sur un territoire mais sur un ensemble de territoires et qu'entre ces territoires il y a des liens, il y a des relations, il y a de la vie. C'est pour ça que j'avais pris l'image des in et des out, qui sont les entrants et les sortants. Quand on prend un sujet, on est sur un sujet de territoire, mais il ne faut pas oublier de prendre un petit peu de recul et se rappeler que l'économie de ce territoire est incluse dans un « environnement » au sens très large. Ayons cette vision macro et non micro, ayons le réflexe de sortir du document ou de l'analyse qui nous est demandée sur un territoire pour le remettre en perspective. »

Les réactions des agents de la DDTM 14 montrent une pratique différente de ce changement d'échelles d'analyse. Certains ont effectivement insisté sur la vision systémique de l'économie territoriale ou mis en lumière les pressions extérieures (« on n'est pas tout seuls » en référence à l'image du frelon asiatique) ou alors les qualités endogènes valorisables à plus large échelle (le paysage rural vu comme un « avantage compétitif » par rapport à l'agglomération de Caen).

D'autres participants ont exprimé leur difficulté face à la prise de recul dans leurs missions et notamment sur le terrain mais aussi la crainte d'effacer les richesses locales pour aller vers une standardisation. Paradoxalement, la demande de l'adjoint à la DDTM 14 a pu être perçue comme une volonté d'appliquer des règles nationales, donc établies à une échelle plus grande que les EPCI ou les communes, de manière similaire sur les « petits territoires », ce qui pourrait alors être synonyme de perte de pertinence de l'action publique :

« La réflexion que tout ça entraîne, c'est qu'effectivement il faut dézoomer, mais ce n'est pas facile quand on travaille avec des communes rurales. Il y a des spécificités de chaque territoire et ce n'est pas toujours évident d'appliquer une même politique au nord, au sud, à l'est, à l'ouest. Faut aussi faire attention à ça et on n'a peut-être pas suffisamment fait attention à ces spécificités jusqu'à présent et c'est peut-être pour ça qu'il y a des systèmes qui s'effondrent, parce qu'il y a des spécificités de territoires », crainte exprimée par une participante

« Dézoomer ne veut pas dire « harmoniser et traiter de manière strictement identique ». Dézoomer veut simplement dire « changer d'échelle, prendre de la hauteur dans le regard que l'on porte ». Quand on change d'échelle, c'est vrai, on voit d'autres choses, et puis il y a aussi des choses qui disparaissent. », réponse donnée par Nathalie Léglise, Cerema.

## 6. Conclusions sur les apports de l'atelier de photo-langage

L'atelier de photo-langage a fait émerger des définitions transverses de l'économie territoriale, qui s'appréhende finalement comme un système d'échanges et d'interactions, faisant intervenir une diversité de thématiques. Ainsi, les participants ont réalisé qu'au sein de leurs missions quotidiennes, ils sont amenés à parler d'économie et donc qu'ils ont déjà des connaissances et des perceptions. Cette première étape de la journée d'atelier a donné confiance et conscience aux agents dans leur légitimité à aborder le sujet.

Les échanges et les débats ont mis au premier plan la dimension humaine, au cœur de l'économie, ainsi que les notions de flux intra ou extra-territoriaux et d'échelles d'analyse permettant d'observer des phénomènes différents. La mise en débat des idées et des réflexions de chacun a favorisé l'ouverture de la définition de l'économie territoriale. Plus largement, cela a initié la mise en place d'un cheminement de pensée plus systémique et dynamique pour l'exercice quotidien des missions. Une participante exprime cet apport avec les mots suivants :

« Ça me semble intéressant de faire cet exercice parce que justement, en planification, on est souvent interpellé par les collectivités sur leur petit territoire entre guillemets, avec leur propre vision de l'économie, ce qui fait que ça a tendance à rejaillir dans nos réflexions. L'avantage de l'exercice qu'on vient de faire, c'est qu'on a réussi à ouvrir l'esprit et à partager différentes échelles. Parce que dans notre groupe ça n'a pas fonctionné de la même façon, ce n'était pas les mêmes personnalités, ni les mêmes conditions statutaires<sup>3</sup>, donc il y avait des visions différentes de personnes qui ont plus l'habitude de travailler sur du macro. Pour moi c'est la transversalité de tous ces raisonnements qui enrichit, qui fait avancer et qu'on ira voir sur un autre territoire avec un regard différent. »

---

<sup>3</sup> présence du DDTM adjoint dans le groupe concerné

D'un point de vue relationnel et organisationnel, le travail en atelier, fondé sur le débat, permet une meilleure connaissance des collègues et de leurs missions respectives, notamment des thématiques ou des composantes de l'économie territoriale pratiquées quotidiennement. À l'avenir, cela pourrait enrichir les travaux des agents :

« Ce qui est assez rassurant, ce qui fait sens, c'est qu'au sein de la DDTM, vous êtes plusieurs à travailler sur des sujets variés et donc à pouvoir faire le lien, à tisser les liens entre ces composantes. Peut-être qu'il faut une organisation interne, peut-être que ça demande simplement de se connaître et que le travail que l'on fait là facilite, amorce le fait de sortir de son cadre et de se dire "moi je suis dans le service urbanisme mais je vais aussi aller discuter avec mes collègues qui bossent sur ce territoire" et je dézoome. Je ne suis plus centrée seulement sur ma mission », Nathalie Léglise, Cerema.

Les agents ont semblé unanimes quant à la reproductibilité de cet exercice au sein des territoires, avec des élus et des techniciens, pour engager différemment les dialogues entre représentants de l'État et élus locaux, pour construire une base commune de réflexion. Néanmoins, la question des différences culturelles soulève certaines craintes car si l'exercice est relativement aisé et apaisé avec des agents travaillant au sein d'une même institution, les débats pourraient être plus virulents entre élus, techniciens et agents de l'État.

« Là je crois que c'est assez facile de trouver une définition commune parce qu'on a tous la même culture, du fait de nos profils. Ce sera beaucoup plus difficile quand on sera confrontés à des gens qui sont sur le terrain, qui ont leur mode de penser propre, dans des domaines différents des nôtres. Nous on est très orientés. Même si on a des petites différences entre nous mais si on fait ce métier-là c'est qu'il y a une raison. On a tous plus ou moins les mêmes modes de fonctionnement et de penser. Une partie des élus n'aura pas la même sensibilité. »

L'inquiétude exprimée ici par un participant procède certainement de la peur de ne pas paraître légitime, ou de ne plus être dans une position de sachant. En effet, l'exercice du photo-langage sera d'autant plus riche et intéressant que les postures initiales sont diverses car il suscitera des débats plus profonds. Le présumé pour que cet exercice fonctionne est évidemment la volonté de chacun de s'adonner à l'exercice et donc de considérer que chaque point de vue est recevable tant qu'il vient alimenter la réflexion pour trouver une base de travail commune.

Certains participants considèrent que ce type d'exercice est nécessaire et constructif, même s'il peut déstabiliser au départ, pour redonner de l'intérêt aux travaux menés par la DDTM auprès des territoires :

« Je pense que les élus sont en demande de ce genre d'exercice. Pour eux c'est difficile parfois de s'ouvrir et de réfléchir différemment sur leur territoire. [...] Il y a le besoin d'apporter de manière décalée, différente, des procédures, des concepts, des tâches que l'on mène en interne ou même avec l'extérieur, et ce genre d'outil est super intéressant. », un participant souhaitant se former aux techniques d'animations participatives

« Je pense que nos collègues du Cerema ont suscité l'envie, j'en suis convaincu, de découvrir ces méthodes de co-construction et de suivre des formations. [...] On fait évoluer nos outils et nos modes de penser, on est dans une période de mutation. Voilà, vous allez devenir des mutants », réponse tout à fait favorable du directeur

adjoint de la DDTM 14 sur la nécessité de faire évoluer les méthodes d'analyse et de travail.

### *Que retenir de cet exercice ?*

« Ce qui est intéressant c'est qu'en 30 minutes, et quelques minutes de restitution, vous avez quand même évoqué le fait que l'économie s'aborde à différentes échelles – on a évoqué l'échelle locale, l'échelle française, mais il y a aussi l'échelle mondiale, des facteurs externes sur lesquels la collectivité ne peut pas forcément agir. Vous avez aussi montré que l'économie n'était pas qu'une science dure comme on pourrait l'appréhender par réflexe mais l'économie est aussi une science sociale et une science humaine. C'est vrai que l'économie territoriale nous invite vraiment à questionner la position de l'Homme car plus on descend l'échelle, plus on est au niveau micro, plus on voit les composantes qui sont à la base de l'économie. [...] J'ai une approche plutôt de sociologue et ce que j'en retiens c'est la façon dont vous avez fait sens avec la société locale, mais aussi de façon interconnectée entre les territoires. Et vous en savez finalement déjà beaucoup. On en sait tous beaucoup. Les questions à se poser quand on aborde l'économie territoriale c'est : “par quel bout on commence ?” et “comment on tisse les liens entre différentes composantes pour amener le sujet auprès des collectivités, auprès des élus?”. Autrement dit : dans le dialogue, il y a un juste milieu à trouver, entre les différentes politiques portées par les collectivités territoriales et leurs priorités, et les politiques sectorielles qui régissent l'action des services de l'État », synthèse de Roxane Joly, Cerema.



## II) Atelier 2 : Méthode d'analyse AFOM

### 1. Objectifs : l'AFOM, un outil pour établir une stratégie

L'analyse Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces (AFOM) permet d'**établir un diagnostic autour d'une question ciblée afin de faire émerger un « axe stratégique »** constitué d'objectifs et d'actions à planifier. La formulation de la question est donc essentielle : plus une question sera précise et traitera d'un périmètre restreint, plus les réponses apportées seront concrètes et contextualisées.

### 2. Remarques méthodologiques

L'atelier mis en place a pour but d'appréhender la méthodologie de l'analyse AFOM. Aussi, cette partie insistera sur les concepts et la méthode plutôt que sur le fond des éléments produits par les 2 groupes de travail, qui sera quant à lui évoqué dans la partie suivante. Un diagnostic AFOM peut se découper en 3 étapes qui seront détaillées successivement (cf. annexe 3) :

- Étape 1 : réaliser un diagnostic atouts – faiblesses – opportunités – menaces c'est-à-dire dresser un état des lieux en réalisant une liste « statique » d'éléments. Cette étape vise plutôt à débattre et détailler un maximum d'idées pour partager un socle commun, sans viser l'exhaustivité du diagnostic (cf. p.24-25).
- Étape 2 : positionner les éléments du tableau dans un diagramme, en essayant de croiser les éléments internes avec les influences des facteurs externes. Ce travail est « dynamique » car on réfléchit « à 2 dimensions » (cf.p.20).
- Étape 3 : établir une stratégie d'intervention grâce à la lecture du diagramme. L'analyse du diagramme permet d'observer les tendances qui se dégagent pour le territoire et de prendre position pour décider si des éléments relèvent de l'urgence, de la stratégie ou du « laisser-faire » (cf. p.21-23).

Les participants à l'atelier ont été invités à travailler sur la première et la deuxième étape. La troisième étape a été présentée collectivement et sera donc développée en détail dans ce document. Pour faciliter la réflexion, les deux groupes ont été mis en situation sur le territoire avec les problématiques suivantes :

- Groupe 1 : « Quelles sont les dynamiques économiques du territoire Cingal Suisse Normande ? »
- Groupe 2 : « Quel est le potentiel de développement de l'économie verte sur le territoire de l'EPCI ? »

Chacun des groupes comprenait deux représentants territoriaux pour faciliter l'ancrage des réflexions sur le territoire. Cependant, l'exercice était difficile car, même si des données étaient consultables sur place, les participants n'ont pas eu de temps préalable pour étudier les documents. L'objectif était focalisé sur la mise en pratique et le cheminement des pensées.

### Étape 1 : Réaliser un diagnostic Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces

Pour cela, les participants commencent par lever les doutes sur la question posée et définir les termes qui le nécessitent.

*Exemple : économie verte*

*Pour le ministère de l'Économie, « l'économie verte regroupe deux types d'activités : des activités classiques*

*réalisées avec des procédés moins polluants ou moins consommateurs d'énergie, et les éco-activités, dont la finalité est la protection de l'environnement ou la gestion des ressources naturelles ».*

*D'après l'OCDE, « la croissance verte signifie promouvoir la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et services environnementaux dont dépend notre bien-être ».*

Ensuite, vient le moment de remplir le tableau avec les caractéristiques principales du territoire. Chaque participant est libre de livrer sa perception qui est ensuite débattue au sein du groupe et positionnée dans l'une des cases du tableau. Lorsqu'un élément semble pouvoir intégrer plusieurs cases, il est judicieux de réécrire des post-its différents (un pour chaque case concernée) précisant le versant considéré de l'élément de départ.

*Exemple : attractivité du territoire auprès de l'agglomération caennaise*

**Force** car bassin de population qui vient se détendre et consommer du loisir et du tourisme sur le territoire donc du terreau propice au développement d'un tourisme naturel / tourisme vert → cette idée peut être réécrite avec le post-it « une fréquentation forte du territoire, par les touristes locaux, grâce à son patrimoine naturel riche »

**Faiblesses** car engendre beaucoup de déplacements domicile-travail donc d'émission de GES mais aussi une tendance au mitage et à la périurbanisation → cette idée peut être réécrite avec 2 post-it : « Une population qui vit sur la CC CSN mais travaille à Caen, entraînant des émissions de GES » et « un cadre de vie attractif participant au mitage et à la périurbanisation »



Illustration 5: Diagnostic AFOM dressant l'état des lieux du potentiel de développement de l'économie verte sur l'EPCI étudié - Crédit photo : Cerema

*Un animateur qui interroge, interpelle, questionne les affirmations, fait le lien entre différentes thématiques, reformule, revient sur une idée qui a été évoquée mais non approfondie, ...*

*Un rapporteur qui consigne les éléments discutés et qui font consensus dans le tableau AFOM*

*Les participants exposent leurs points de vue et débattent en respectant la parole de chacun et en s'exprimant tour à tour*

*Un support visuel, une cartographie, des croquis, des photos peuvent aider les participants à se repérer sur le territoire et à évoquer différentes thématiques, à évoquer aussi des éléments spatiaux (ex : fracture entre la partie ouest et la partie est du territoire concernant l'agriculture ou les caractéristiques environnementales)*

Le diagnostic AFOM permet de réaliser un instantané du territoire avec la vision des participants. Il ne tend pas à être exhaustif mais plutôt représentatif de la vision des acteurs impliqués et de leurs connaissances. Cela signifie que des groupes différents produiront nécessairement des tableaux différents, même si certaines thématiques où certains éléments seront communs. De même, un groupe réalisant un diagnostic AFOM d'un territoire à deux dates différentes produira des diagnostics sensiblement différents puisque les dynamiques du territoire auront évolué, ainsi que les facteurs externes notamment (contextes politique, économique, environnemental,...).

Pour la bonne réalisation de cette étape, il est essentiel de se donner un temps limité, car l'esprit humain aura souvent tendance à occuper l'entièreté du temps imparti pour débattre, mais les résultats produits seront sensiblement similaires. Selon l'ampleur de la question initiale, une étape entre 45 minutes et 1h15 semble être une durée raisonnable.

## Étape 2 : Positionner les éléments du tableau AFOM dans un diagramme

Les participants situent les éléments du tableau AFOM dans un diagramme composé d'un axe « atouts – faiblesses » et d'un axe « opportunités – menaces ». Cette phase dynamique amène les participants à prendre parti et à analyser les phénomènes territoriaux. Le résultat traduit la tendance actuelle du territoire, « si on ne fait rien ».

Lors de l'atelier, cette étape a soulevé des questionnements sur le positionnement exact des post-its avec parfois la difficulté de prendre position. Il est important de rappeler que cet exercice traduit une vision commune et construite spécifique à chaque groupe de travail, il n'y a pas de réponse exacte et l'essentiel reste de dégager des tendances.



Illustration 6: Positionnement des idées du tableau AFOM dans un diagramme - Crédit Photo : Cerema

De même, il faut veiller à encadrer le temps dédié à cette étape : entre 30 et 45 minutes car les débats auront majoritairement été menés en étape 1.



### Étape 3 : Établir une stratégie d'intervention grâce à la lecture du diagramme

Pour lire le diagramme, il faut commencer par dessiner des zones, comme représentées sur le schéma ci-après. Des éléments seront à cheval sur deux zones et il conviendra au cours de l'exercice, de décider si un élément appartient par exemple à la zone « stratégie » ou à la zone « handicaps », selon le degré d'importance accordé au phénomène ou encore selon la volonté politique associée.

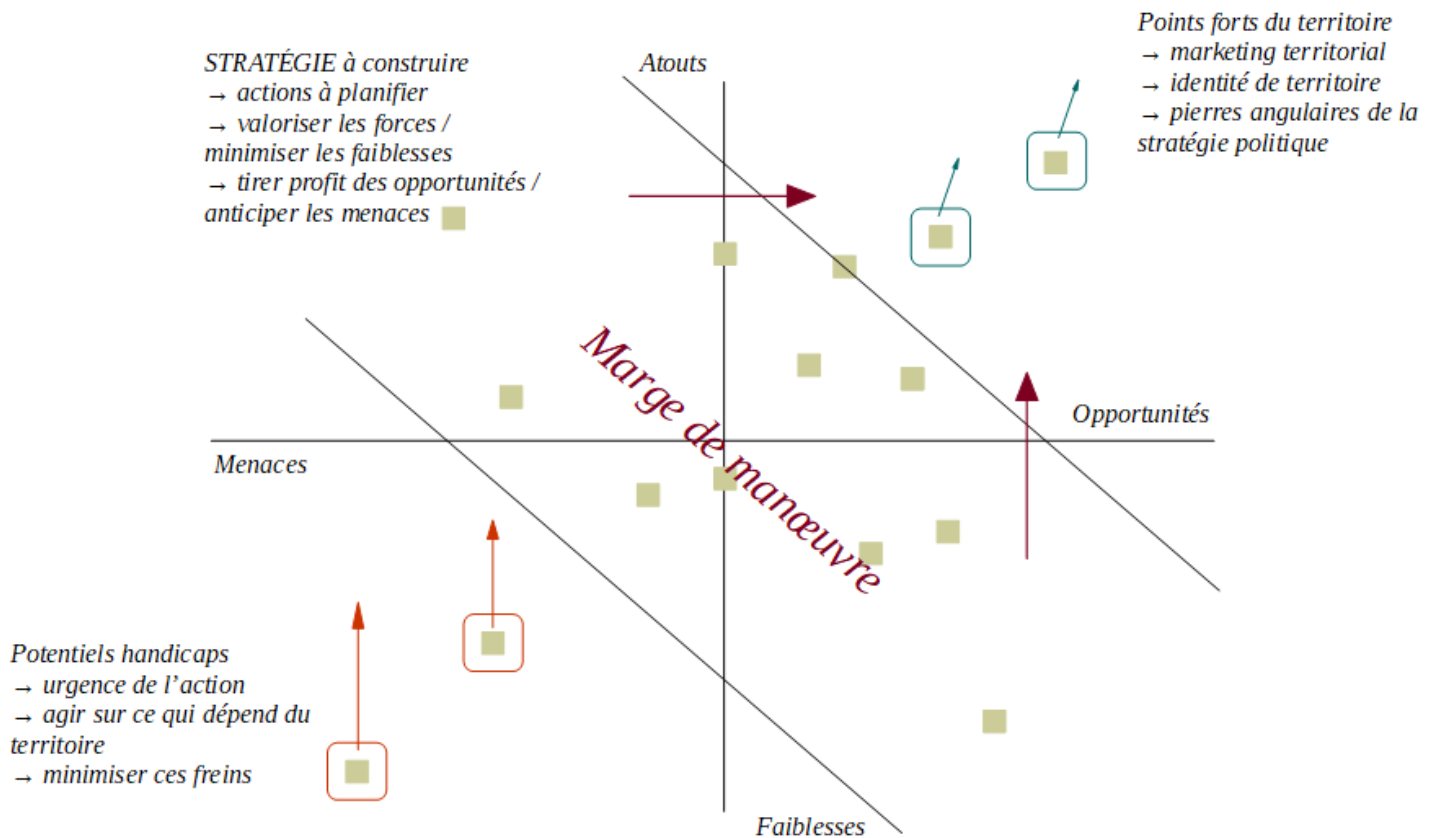


Illustration 7: Schéma de lecture du diagramme AFOM afin d'établir une stratégie d'intervention sur un sujet donné.  
Réalisation : Nathalie Léglise et Roxane Joly, Cerema

Les différentes zones du diagramme mènent à des lectures différentes des enjeux et des actions à mener :

- Dans la zone inférieure gauche, c'est-à-dire les faiblesses fortes combinées aux menaces fortes, se trouvent les éléments internes du territoire qui sont « naturellement » aggravés par des facteurs externes.

**Stratégie à adopter :** Il faut anticiper et impérativement prendre en compte cette donnée. S'il n'y a pas d'action pour minimiser cette faiblesse, cela peut devenir un handicap lourd pour le territoire. Une action urgente est alors généralement requise, dans la mesure des moyens mobilisables.

Ex : on ne peut pas arrêter le changement climatique à l'échelle du Cingal qui aggrave la problématique de ressources en eau potable suffisantes et de qualité. En revanche on peut s'adapter pour s'assurer que les activités économiques et l'agriculture n'aggravent pas l'état du réseau hydrique, que la production de logements et l'artificialisation des sols soient faites en « bonne intelligence » quant à la gestion intégrée des écoulements et du cycle de l'eau,

etc.

**Objectif :** Faire « remonter » cette difficulté pour quitter la zone « effrayante » des handicaps du territoire

- Dans la zone située à l'opposé, angle supérieur droit, c'est-à-dire les forces combinées aux opportunités, se trouvent des composantes du territoire qui peuvent être mises en avant et améliorées naturellement par des facteurs externes.

**Stratégie à adopter :** L'élément s'enrichit et stimule des choses positives pour le territoire. A priori, il n'y a pas d'urgence à intervenir. Par contre cela peut constituer un élément identitaire fort du territoire qui peut être valorisé et soutenu par une action politique. Ces composantes représentent des éléments structurants, importants voire essentiels, mais non urgents.

Ex : le paysage qualitatif et reconnu de la Suisse Normande peut servir la notoriété du territoire comme réservoir du patrimoine naturel pour le tourisme vert, ainsi que pour la qualité de vie, procurant un espace de fraîcheur et de détente. Pour les élus, cet axe semble facile à défendre car il répond parfaitement aux volontés de développement du tourisme vert et la préservation du patrimoine naturel est soutenue par des politiques publiques comme les objectifs zéro consommation foncière.

**Objectif :** S'assurer que les personnes impliquées dans le projet ont connaissance de ces éléments qui semblent parfois évidents. Ces éléments peuvent constituer un point de départ intéressant pour valoriser un territoire ou un objet d'étude avec un élément qui fasse facilement consensus. Réaliser l'exercice AFOM avec des personnes novices peut aider à révéler des éléments qui relèvent de l'évidence pour d'autres.

- Dans la diagonale centrale, il reste les éléments pour lesquels le positionnement a été moins franc (généralement c'est la zone la plus fournie). Ce sont ces éléments qui relèvent principalement de la stratégie.

**Stratégie à adopter :** Il n'y a pas d'urgence, mais il y a nécessité d'organiser, de planifier et d'anticiper, afin de tirer l'ensemble des éléments du diagramme vers le quart nord-est (atouts – opportunités).

Ex : si, dans la diagonale centrale, sont regroupés entre autres les post-it « 1 : absence de fonctionnement en économie circulaire », « 2 : entreprises du BTP classiques vieillissantes » et « 3 : émissions de GES soutenues par l'absence d'alternatives à l'auto-solisme », une stratégie à adopter en 2 axes (alimentés par les autres post-its présents sur le diagramme et/ou mis en cohérence avec des actions déjà engagées sur le territoire) pourrait être :

- Axe 1 : aider à la modernisation des secteurs économiques pour orienter le territoire vers un fonctionnement plus responsable
  - action 1 : engager un partenariat avec l'ADEME pour sensibiliser tous les acteurs économiques à l'économie d'énergie et de ressources dans leurs pratiques
  - action 2 : développer le secteur de l'habitat durable et éco-responsable grâce à la formation professionnalisante
  - action 3 : recruter un chargé de mission économie circulaire
  - ...
- Axe 2 : structurer un territoire qui fait reculer de x % l'usage de la voiture pour les déplacements quotidiens et favorise l'économie locale



- action 1 : lancer une enquête ménages – déplacements pour une meilleure connaissance des pratiques de mobilités sur le territoire
- action 2 : favoriser le développement des circuits cyclables en valorisant la voie verte en partie existante et en créant des boucles reliant les différents centres d'intérêts et d'activités de l'EPCI
- action 3 : en complément de l'action 2, s'assurer de la présence suffisante d'équipements et de services touristiques et de loisirs. Le cas échéant les programmer
- action 4 : se renseigner sur le mouvement des « villes lentes » et organiser un débat communautaire sur l'intégration de ce réseau
- ...
- Axe 3 complémentaire : sensibiliser et développer une meilleure connaissance des enjeux et des outils mobilisables auprès des citoyens
  - action 1 : au sein des bâtiments, préparer la candidature au concours Cube 2020
  - ...

**Objectif :** Structurer l'intervention de façon cohérente, c'est-à-dire : prioriser les axes d'intervention, fixer des objectifs mesurables et réalistes, planifier dans le temps les actions à mener, réfléchir aux acteurs à associer.

Cet exercice prépare la stratégie opérationnelle mais le passage à la déclinaison en plan d'actions n'est pas toujours évident. Ici, la déclinaison n'a pas été étudiée spécifiquement suite à la lecture du diagramme, mais l'itinéraire méthodologique abordé par la suite (cf. partie III) est un outil de transcription en plan d'actions. Le groupe 2 est d'ailleurs parti des résultats de la matinée pour entamer et faciliter la réflexion tandis que le groupe 1 n'a pas spontanément fait le lien et s'est retrouvé plus en difficulté au démarrage.

### 3. Restitution des tableaux AFOM

#### Groupe 1 : caractérisation des dynamiques économiques du territoire Cingal Suisse Normandie

	FACTEURS EXTERNES	FACTEURS INTERNES
+	<p>Opportunités <i>À surveiller et saisir</i></p> <p>Fusion des EPCI</p> <p>Intégration du territoire dans le périmètre du ScoT de Caen donc des orientations globales cohérentes à l'échelle d'un grand territoire → diminution des concurrences</p> <p>Influence et dynamique de développement de Caen</p> <p>Liens verts existants dont la demande de préservation et de développement des usages existe :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- voie verte</li> <li>- forêt de Cinglais</li> <li>- trame verte en général</li> </ul> </p>	<p>Atout <i>À exploiter</i></p> <p>Fusion des EPCI</p> <p>Pôles relais (Thury-Harcourt, Bretteville-sur-Loize) qui peuvent se développer</p> <p>Notoriété de la Suisse Normandie  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence développement économique à l'intercommunalité</li> </ul> </p> <p>Influence de Caen (captage d'eau potable)</p> <p>Diversité des activités économiques</p> <p>Proximité du bassin d'emplois de Caen</p>
-	<p>Menaces <i>À éliminer</i></p> <p>Influence de Caen sur la baisse de la ressource en eau potable</p> <p>Mobilité accrue et faible desserte TC ou alternative à la voiture</p> <p>Notoriété d'une partie du territoire à faire évoluer pour une identité commune à l'EPCI (Thury Harcourt qui reprend son ancien nom)</p>	<p>Faiblesses <i>À améliorer</i></p> <p>Influence de Caen : concurrence économique</p> <p>Antagonisme des dynamiques entre Cingal et Suisse Normande :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agro-industrie VS économie Verte</li> <li>- économie résidentielle VS Industrie de pointe</li> </ul> </p> <p>Restrictions d'usages</p> <p>Peu d'axes d'échanges, territoire organisé selon 2 axes nord-sud</p>

## Groupe 2 : potentiel de développement de l'économie verte sur le territoire Cingal Suisse Normande

	FACTEURS EXTERNES	FACTEURS INTERNES
+	<p><b>Opportunités</b> <i>À surveiller et saisir</i></p> <p>Planification : - Démarche PLUi qui peut amener des réflexions sur des thématiques d'avenir et structurantes - ScoT qui donne des orientations pour la consommation foncière ou le volet énergétique</p> <p>Impulsion nationale / lois pour inciter au développement de l'économie circulaire et de circuits courts sur les filières agricoles et production d'énergie</p> <p>Demande citoyenne grandissante pour la préservation et amélioration de la qualité de vie (alimentation, biodiversité, performance énergétique des logements, solutions de mobilités, ...)</p>	<p><b>Atout</b> <i>À exploiter</i></p> <p>Patrimoine naturel riche et diversifié (bocage, haies, forêts, réseau hydrique)</p> <p>Proximité de Caen avec une population qui vient se ressourcer sur la CC Cingal Suisse Normande</p> <p>Intérêt de l'EPCI développé pour la filière paille et bois</p> <p>Potentialité EnR (éolien et biomasse)</p> <p>Dynamique de revalorisation des friches déjà enclenché</p> <p>Territoire agricole, rural, avec des activités solides et complémentaires (export pour Falaise-plaine de Caen ; polyculture et petites productions en Suisse Normande)</p> <p>Éléments existants pour du tourisme local vert (voie verte, vallée de l'Orne) et complémentaire du littoral (automne et printemps)</p>
-	<p><b>Menaces</b> <i>À éliminer</i></p> <p>- Périurbanisation accrue avec la baisse de qualité de vie en ville ( donc augmentation de la consommation foncière / l'imperméabilisation des sols, des émissions GES... )</p> <p>- Enfouissement des déchets → création de friches</p> <p>- Système agricole intensif avec beaucoup d'intrants, difficulté de faire évoluer les mentalités d'une partie du monde agricole (PAC, syndicats FNSEA, ...)</p>	<p><b>Faiblesses</b> <i>À améliorer</i></p> <p>Proximité de Caen, pôle d'emplois : - le cadre de vie qualitatif appelle à de la consommation foncière → mitage et périurbanisation - pas d'offre de mobilité alternative à la voiture → émission de GES</p> <p>- Entreprises du BTP classiques, absence de filière de construction en éco-matériaux et pour la performance énergétique des bâtiments</p> <p>- Carrières importantes mais pas de gestion durable des flux</p> <p>- Aucune filière « verte » structurée ou émergente</p>

## 6. Débat sur l'appropriation de la méthode AFOM et sa mise en œuvre

La mise en œuvre de l'analyse AFOM semble plus complexe de prime abord et l'appropriation de la méthode requiert plus d'expérience que le photo-langage. Le Cerema a interrogé les agents de la DDTM 14 sur les avantages et les difficultés perçus quant à la réalisation d'un tableau et d'un diagramme AFOM. Les citations suivantes retracent la richesse du débat qui s'est tenu. Il est volontairement choisi de les exprimer telles quelles.

- *Un participant* : « C'est vraiment intéressant, les deux sont indissociables pour moi, commencer par là [le tableau] c'est essentiel [...] et le diagramme permet d'approfondir la réflexion. L'analyse que tu donnes c'est génial, je suis convaincue. Et ça correspond : si je regarde les post-it qui ont été mis, ça marche, de fait, ça fonctionne bien. »
- *Un participant* : « C'est intéressant de voir que dans l'angle de la stratégie, qui va pouvoir être géré à travers les plans, les documents d'urbanisme, la planification ou autre, il y a des éléments sur lesquels on n'a pas besoin d'agir. Peut-être qu'il serait intéressant de regarder si nos propres propositions ne sont pas en train d'enfoncer des portes ouvertes ou qui soulignent des choses qui ne relèveront pas de la stratégie. Finalement c'est bien pour nous de voir collectivement ce qui peut relever de la stratégie. »
- *Un participant* : « On a bien vu là, nous tous autour de la table, ceux qui connaissent bien le territoire [par rapport à ceux qui ne le connaissaient pas]. Je pense qu'il faut une très très bonne connaissance du territoire. Il y a eu des échanges passionnants mais moi je ne maîtrisais pas. Il faut vraiment connaître. »
  - *Réponse du Cerema* : « ceux qui connaissent le territoire peuvent apporter les données factuelles et simplifier la réflexion car ils savent de quoi ils parlent. Ceux qui ne connaissent pas le territoire ont une vision un peu plus neutre, et peuvent plus facilement dézoomer et interroger. Ça fait avancer et ça enrichit la réflexion. C'est le rôle de l'ingénu. »
- *Un participant* : « Je trouve que cet outil sert si on a une question bien précise en tête. Par exemple, si on devait dire : comment faire pour que les agriculteurs abandonnent le système [productif] classique ? Je pense qu'avec ça on pourrait établir une vraie stratégie. Alors que là, pour une question aussi vaste que le dynamisme économique ou l'économie verte, la stratégie je ne la vois pas.[...] Dans une visée pédagogique je pense qu'on devrait travailler sur une thématique plus resserrée pour qu'on puisse voir si on doit mettre une action de communication en place, si on doit installer une exposition, par exemple pour définir quels sont les usagers mobilisés, quelles sont les contraintes qui s'appliquent à moi, ça marche super bien. Et dans le cadre d'une notion vague c'est trop compliqué. On passe trop de temps à discuter "est-ce que c'est là ? Ou est-ce que c'est là ?". Aujourd'hui, je ne conseillerais pas l'utilisation de cet outil sur une thématique aussi grande avec des élus, qui sont dans l'immédiateté. »
  - *Réponse du Cerema* : « L'AFOM peut permettre de synthétiser et de prendre de la hauteur sur un sujet suite à un débat ou à des ateliers, pour organiser les idées et dessiner une vision transversale. Par exemple, sur le sujet des différentes dynamiques économiques entre le territoire du Cingal et celui de la Suisse Normande. C'est grâce à cet exercice qu'il a été mis en évidence que le Cingal avait une diversité d'activités mais également qu'il existait un antagonisme de ces activités. Auprès des élus, cette capacité de synthèse peut avoir un intérêt. Bien sûr, il ne faut pas lancer l'exercice n'importe comment, d'où l'importance de bien poser la question. Mais les élus aiment bien aussi les outils permettant une approche de synthèse. »

### *Que retenir de cet exercice ?*

L'analyse AFOM est un outil permettant de générer du débat et de mettre en avant les thématiques qui constitueront les axes stratégiques de travail, pour ensuite les approfondir. Le diagramme donne des éléments qui vont alimenter la stratégie mais sur lesquels il va falloir poser des arbitrages et décider collectivement de ce qui doit être fait.

Cet outil facilite la structuration de la réflexion, le tableau étant un véritable préalable au graphique. Le tableau permet de faire un état des lieux, d'élaborer une vision claire et partagée avec les participants, et une fois que cela est établi, il est possible de passer au regroupement et au positionnement des idées dans une optique opérationnelle : « qu'est-ce que je projette sur mon territoire pour demain ? ».

Le débat autour des éléments à positionner dans le tableau, puis dans le diagramme, facilite généralement l'anticipation des objections. En effet, cela permet de mettre en lumière les difficultés, de les situer collectivement sur le diagramme pour ensuite prendre une décision adéquate (minimiser les faiblesses ou prendre en compte les objets qui relèvent de l'intervention stratégique). Cela fait avancer la discussion pas à pas et entraîne les décideurs à trancher collectivement sur certaines positions.

Utiliser l'exercice AFOM sur des thématiques ciblées, des questions plus précises que celles développées lors de l'atelier, permet d'approfondir véritablement une thématique en lui donnant une dimension très opérationnelle (déclinaison en actions, priorisation). Cependant, les débats peuvent parfois diviser les participants sur des sujets clivants, il peut donc être déconseillé avec des élus ou des participants qui ne seraient pas prêts à débattre et à travailler ensemble sur certaines thématiques.

Il y a une réserve à garder en mémoire : l'AFOM et sa déclinaison en diagramme restent des outils. Les déployer alors qu'on n'est pas à l'aise avec leur utilisation peut s'avérer contre-productif.

## DÉBAT MOUVANT

Le débat mouvant est un exercice de débat autour d'une affirmation volontairement clivante. L'objectif est de susciter l'échange d'arguments, toujours dans une attitude d'écoute respectueuse ; les participants étant invités à changer de camp lorsque l'argument avancé est perçu comme solide et convaincant. De nouveau, l'idée n'est pas de savoir qui a tort ou qui a raison, mais plutôt d'explorer les différentes facettes d'un sujet.

*NB : les croix représentent le camp dans lequel se trouve la personne avançant l'argument.*

### *Le territoire Cingal – Suisse Normande peut vivre sans dépendance à Caen*

Prises de paroles	D'accord	Pas d'accord
État initial	2	11
Toutes les infrastructures existantes font que le Cingal et Caen fonctionnent en aimants l'un envers l'autre.		x
Globalement je suis pour l'indépendance, donc je vois Caen comme un partenaire.	x	
Les Caennais profitent des attraits naturels et paysagers du Cingal.		x
Il y a une différence entre dépendance et interconnexion : la Suisse Normande n'était pas dans le ScoT de Caen jusqu'au nouveau périmètre, donc Cingal SN s'est développé sans Caen.	3	10
J'ai changé de camps car c'est le mot « dépendance » qui m'a gêné. Effectivement il y a des réciprocitys mais pas de dépendance. Il y a une centralité mais ça peut se développer vers plus de complémentarités.	x	
Les avantages en eux-mêmes du territoire ne sont pas assez forts pour de l'indépendance.		x
Les pôles d'emplois sont trop dépendants de Caen.		x
Poser plutôt la question des niveaux de dépendance : CSN est très dépendant de Caen mais Caen est aussi un peu dépendant des attraits paysagers et naturels.		x
Dépendance « financière » ou économique du CSN et qui reçoit des crédits de la Métropole.		x
Beaucoup de services à Caen non-existants en Cingal Suisse Normande (santé / éducation / économie)		x
Nathalie : Cela veut dire que la situation ne peut pas changer ?	4	10

Est-ce que la situation était différente il y a 200 ans ? Dans un système agraire, le Cingal avait son indépendance et aujourd'hui Caen est plus petite que Paris, etc. Donc il y a toujours des influences des plus grands pôles, toujours, mais ce n'est pas forcément pour cela qu'on parle de dépendance.	x	

### *Que retenir de cet exercice ?*

La majorité des participants est toujours restée dans le camp des « pas d'accord ». Cela traduit une perception de dépendance actuelle du territoire Cingal Suisse Normande au pôle métropolitain de Caen en termes de financements, d'équipements et de services d'intérêts départemental et régional (éducation, santé). Inversement, Caen fonctionne beaucoup avec le Cingal comme territoire de verdure et de loisirs, mais aussi de résidence. Le débat a donc plutôt porté sur la définition de la dépendance, la notion « d'interdépendance » et la perception de « niveaux de dépendance » d'un territoire à un autre. Dans un cadre de discussion plus libre, ces considérations pourraient mener le débat à des notions complémentaires telles la complémentarité des territoires, le rôle de la planification ou la volonté politique.

**Cet exercice révèle que les questions de la dépendance, de l'indépendance et de l'interdépendance s'avèrent être essentielles dans la compréhension du tissu économique de ce territoire.**

Le débat a peu porté sur les possibilités envisageables de développement du Cingal Suisse Normande. Par exemple, le débat aurait pu être abordé sous l'angle suivant : quelles orientations politiques et stratégiques prendre pour que le Cingal acquière plus d'indépendance et ne soit plus vu « par défaut » comme la campagne résidentielle du pôle métropolitain ?

### III) Atelier 3 : élaboration d'un itinéraire méthodologique

#### 1. Objectif de l'itinéraire méthodologique

L'objectif de l'itinéraire méthodologique (IM) est de construire une méthodologie d'intervention une fois les axes stratégiques de travail déterminés. Cet outil peut par exemple venir compléter un diagnostic AFOM. En effet, l'IM vise à découper l'objectif principal en différentes étapes (avec éventuellement des objectifs intermédiaires), à identifier les acteurs à associer et à quelle(s) étape(s), à préciser les actions, les livrables attendus, les publics ciblés ou encore les obstacles possibles et leviers mobilisables.

Il est important de comprendre qu'il n'y a pas qu'un chemin possible, il y en a plusieurs, l'objectif de l'IM étant d'en dessiner un collectivement.

#### 2. Remarques méthodologiques

Deux postures ont été identifiées comme cibles à renforcer pour améliorer la pertinence des contributions de la DDTM 14 auprès des collectivités :

- une posture d'accompagnement de projets, en apportant une contribution à un projet porté par une collectivité, comme de l'expertise concernant la déclinaison et les enjeux des politiques publiques, des données, des conseils méthodologiques, des contacts ou encore de l'aide à la formalisation de documents.
- une posture d'impulsion de projets lorsque, par la connaissance du territoire, elle perçoit un enjeu qui relève de son domaine de compétences et qu'elle souhaite inciter et aider une collectivité à répondre à cet enjeu.

Afin de poursuivre les réflexions des exercices précédents, chaque groupe a approfondi une thématique concernant le territoire Cingal Suisse Normande, selon une posture différente :

Groupe 1 – posture d'accompagnement de projet sur la thématique de la stratégie intercommunale de revitalisation de ses centres-bourgs

Groupe 2 – posture d'impulsion de projet concernant le développement de l'économie verte

Afin d'aider les participants à structurer leur réflexion, un set de jeu (cf. illustration suivante) leur est fourni avec 5 types de vignettes, chacune présente sous format pré-rempli et sous format à compléter :

- Objectif principal / objectif intermédiaire
- Acteur
- Outil
- Coup de pouce
- Obstacle

Les deux groupes se sont approprié différemment le set de jeu, même si un choix commun a été fait de travailler sur l'objectif final en premier puis de reprendre en détail à l'étape 1, alors qu'il pourrait être envisageable de fonctionner en rétro-planning.



### 3. Groupe 1 – posture d'accompagnement de projet sur la thématique de la stratégie intercommunale de revitalisation de ses centres-bourgs

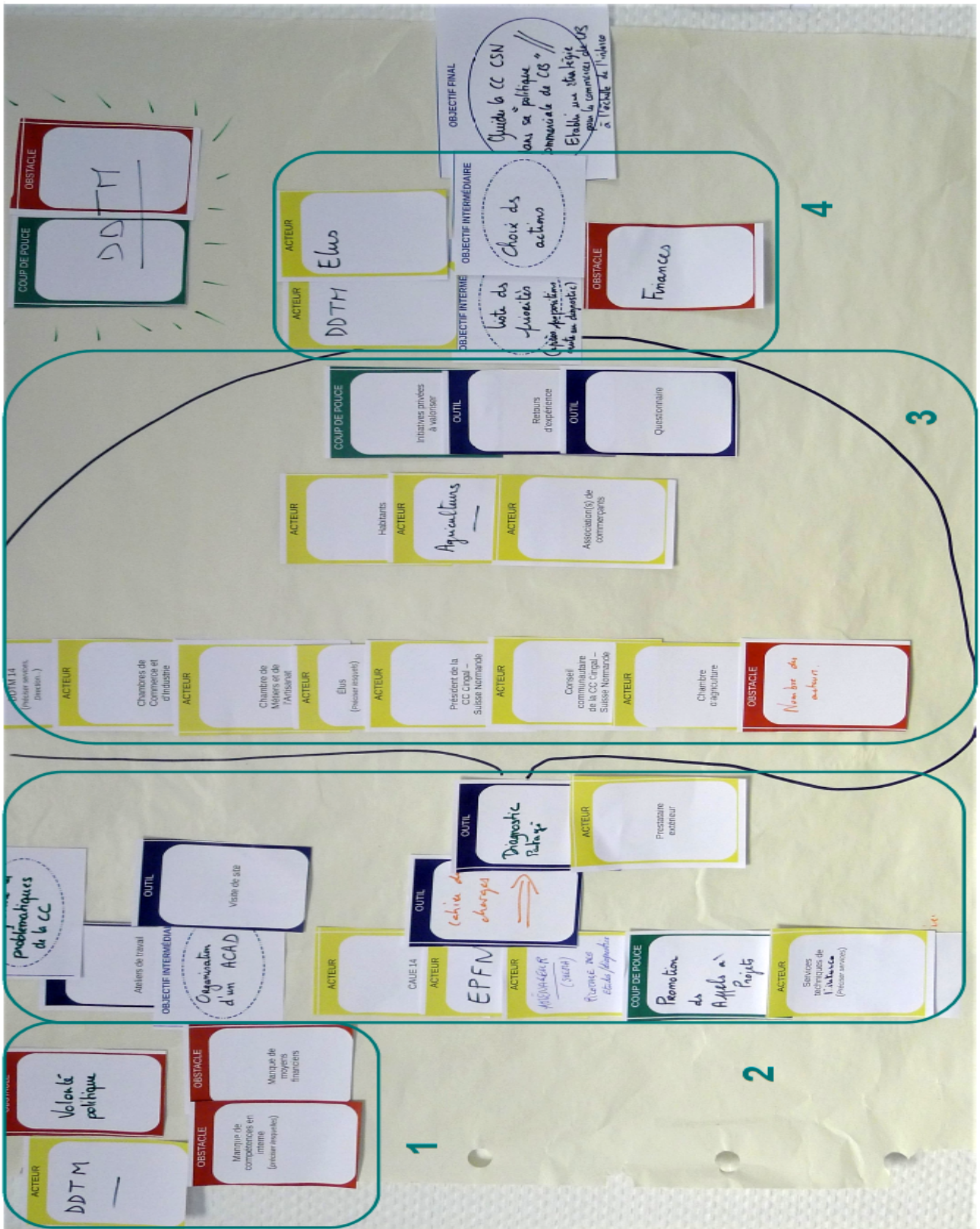


Illustration 8: Itinéraire méthodologique établi sur la thématique "stratégie intercommunale de revitalisation des commerces de centre-bourg" par des agents de la DDTM 14 - animation Cerema

La thématique « stratégie intercommunale de revitalisation des centres-bourgs » étant vaste, et l'atelier portant plus spécifiquement sur l'approche économique des territoires, les participants choisissent de préciser le cadre de la réflexion. Pour cela, ils s'interrogent sur la définition de la revitalisation et expriment des attentes plausibles de la collectivité.

Le cas d'étude choisi est le suivant : le président de l'EPCI sollicite la DDTM et requiert un accompagnement car il constate une déprise commerciale en centres-bourgs.

La DDT prend le parti d'un accompagnement stratégique : quels centres peuvent jouer un rôle économique de proximité ? Pour quels choix de commerces ?

**L'objectif principal pourrait être formulé de la sorte : « la CC CSN dispose d'une stratégie structurée et partagée avec l'ensemble des acteurs impliqués pour la revitalisation des commerces de centre-bourg ».**

### **Étape 1 : diagnostic des compétences mobilisables en interne DDTM 14 et au sein de la collectivité demandeuse**

Ces premiers échanges mènent à un questionnement préalable du rôle de la DDTM 14 sur ce type d'exercice puisqu'elle n'a pas nécessairement les compétences en interne pour établir un diagnostic fin. Les participants ont considéré intéressant de prendre conscience collectivement des compétences en interne et de l'organisation de la DDTM, ainsi que de celles de la collectivité, ce qui constituerait la première étape d'une action d'accompagnement.

Le postulat de travail formulé à la suite de ces réflexions est le suivant : la collectivité ne dispose pas des compétences en interne pour effectuer le diagnostic elle-même et pour organiser la réflexion de la revitalisation commerciale.

### **Étape 2 : état des lieux de la vitalité commerciale et définition des problématiques précises de l'EPCI**

Cette étape vise à établir un diagnostic succinct des connaissances des élus et des acteurs du territoire concernant la vitalité commerciale afin de faire émerger des problématiques ciblées qui serviront de guide à la rédaction d'un cahier des charges. Le diagnostic serait en effet effectué par un prestataire extérieur en étape 3, suite à la publication d'un appel d'offre qui constituerait le livrable de cette étape 2.

La DDT peut intervenir en collaboration avec les services techniques de la collectivité pour la rédaction du cahier des charges et ainsi aider à définir les éléments essentiels à étudier dans le diagnostic ou encore les compétences que le prestataire devra justifier.

Les acteurs à associer a priori sont le CAUE, l'EPFN et la SHEMA, en tant que partenaires aménageurs ou acteurs menant des études sur le périmètre. La collectivité étant maître d'ouvrage, elle pilote l'ensemble de la démarche, la DDTM jouant son rôle de partie publique associée mais intervenant bien en amont.

La DDTM 14 peut également favoriser la coordination des acteurs et la mise en commun des connaissances grâce à l'outil d'animation « ACAD » : un atelier de travail sur la connaissance du territoire et la réalisation d'un diagnostic, avec la visite de sites emblématiques.

Les participants ont souligné la pertinence pour la DDTM 14 de communiquer sur les différents appels à projets liés à la revitalisation commerciale des centres-bourgs, qui pourraient aider à récolter des financements mais aussi orienter les réflexions, donner des clés stratégiques pour bien appréhender le sujet en amont et coordonner les différentes démarches. L'objectif étant, in fine, de ne faire qu'un diagnostic mais complet, qui réponde éventuellement à différentes démarches de projets.

### Étape 3 : réalisation d'un diagnostic ciblé et proposition d'actions par un prestataire extérieur

Cette étape serait pilotée par le prestataire extérieur qui aurait été sélectionné suite à la publication de l'appel d'offre. La DDTM appuierait alors l'EPCI dans le suivi de l'action et des résultats du prestataire (posture équivalente à un assistant à maîtrise d'ouvrage pour la DDTM)

Les participants à l'atelier distinguent deux catégories d'acteurs à associer pour la réalisation du diagnostic partagé : ceux qui seront fortement impliqués, notamment pour les propositions d'actions et les décisions à prendre dans la suite des étapes (élus ou CCI par exemple) ; ceux qui seront plutôt consultés par des questionnaires ou des ateliers.

Parmi les outils cités, on trouve également les retours d'expérience d'autres collectivités ou des initiatives privées qui auraient pu avoir lieu sur le territoire et qu'il serait intéressant de valoriser. La coordination du grand nombre d'acteurs a été soulignée comme obstacle potentiel à anticiper.

### Étape 4 : Priorisation des actions suite au diagnostic du prestataire,

Il est attendu que du diagnostic réalisé par le prestataire découlent des propositions d'actions. L'étape 4 sera donc l'achèvement de l'accompagnement de la DDTM 14 avec l'aide à la décision et à la priorisation des actions – par les élus – pour réaliser un plan d'actions réaliste, organisé dans le temps et dont les retombées sont mesurables.

#### *Que retenir de cet exercice ?*

Les agents de la DDTM ont insisté sur la nécessité d'être conscient de ses propres compétences et contraintes afin de proposer le meilleur accompagnement possible à une collectivité. Aussi, il aurait été intéressant de fixer un objectif final complémentaire, spécifique à la DDTM 14 pour organiser la structuration interne et la montée en compétences sur l'accompagnement des territoires. Cela pourrait correspondre à l'objectif suivant, à réaliser en continu : « formalisation de son propre retour d'expérience pour faciliter les démarches similaires à venir ».

Les vignettes « objectif intermédiaire » ont peu été utilisées alors qu'elles permettent de clarifier les étapes et leur pertinence. Par exemple, pour l'étape 2, un objectif intermédiaire aurait pu être précisé comme suit : « préparer la collectivité à suivre le travail du prestataire extérieur ». En effet, le travail décrit est celui de la prise de connaissances des élus et des acteurs du territoire et de la précision des exigences. C'est une étape riche, qui apporte une forte valeur ajoutée lors de la rédaction d'un cahier des charges ; elle est essentielle à un rendu de qualité, adapté aux besoins de la collectivité.

Enfin, lors de l'établissement de ce diagnostic, le suivi serait réalisé principalement par l'EPCI. Un objectif final complémentaire à celui de la réalisation d'un plan d'actions pourrait être la structuration interne et la montée en compétences de la collectivité quant à l'animation du dynamisme commercial en centre-bourg.

Le directeur adjoint de la DDTM 14 souligne la difficulté de la posture à tenir pour les agents, du fait de « la dichotomie conseil-accompagnement ET réglementaire ». Il rappelle que, dans un diagnostic, il est important de bien définir les contraintes et les obstacles potentiels à venir. Pour cela, il faut une forme de « courage » professionnel mais cela fait également partie de la posture à tenir, d'après lui. Il soutient l'idée que les agents de la DDTM 14 sont principalement attendus sur leur capacité à mettre en relief les différents obstacles à contourner, ainsi qu'à aider à trouver les solutions pour les surmonter. De ce fait, plus la DDTM interviendra en amont des projets, plus il sera facile de solutionner les problèmes et de participer à construire la solution, plutôt qu'à se prononcer uniquement sur la légalité des projets portés par les EPCI et les élus.



#### 4. Groupe 2 – posture d'impulsion de projet concernant le développement de l'économie verte



Illustration 9: Itinéraire méthodologique produit par des agents de la DDTM 14, concernant la posture d'impulsion de projet sur de développement d'une filière bois-énergie

La thématique « développement de l'économie verte » étant vaste, les participants ont poursuivi les enseignements de l'analyse AFOM pour préciser le cadre de la réflexion. En observant l'axe stratégique de du diagramme AFOM, ils ont déterminé deux axes de travail possibles :

- impulser un changement de fonctionnement de la filière agricole pour l'orienter vers l'économie circulaire et les circuits courts ;
- **inscrire le territoire CSN dans une filière bois-énergie structurée.**

Le deuxième axe de travail constitue l'objectif final choisi par le groupe.

Une fois l'objectif final fixé, le groupe s'est interrogé sur la posture de la DDTM et sur les éléments indispensables du côté État pour aller argumenter auprès des élus. Les agents de la DDTM 14 ne se considèrent pas uniquement comme des porteurs de la parole de l'État qui rappellent des contraintes. Ils souhaitent aussi contribuer à apporter des solutions locales qui répondent à plusieurs objectifs nationaux.

### **Phase 1 : Étudier la faisabilité de la mise en place d'une filière bois-énergie**

Le premier travail à réaliser est l'approfondissement des connaissances techniques et la construction du discours positif de l'État, qui sorte du discours purement réglementaire, pour donner aux élus des exemples de ce qu'il est possible de faire et mettre en cohérence des actions locales avec des enjeux publics plus larges (orientations du SCoT par exemple). Pour cela, la DDTM qui pilote la phase 1 s'entoure d'une équipe projet intervenant dans le domaine bois-énergie comme la DREAL, la DRAAF et l'ADEME.

Cette équipe projet imagine une méthodologie (acteurs, outils, planning) et recourt à différents outils de connaissances : entretiens avec des experts (l'association d'entreprises Professions bois ou l'ONF par exemple), retours d'expérience d'autres collectivités, bibliographie sur le sujet, données internes aux services de l'État concernant le territoire.

*NB : le postulat est établi qu'il y a effectivement de potentiel sur le territoire (périmètre à définir) pour la filière bois-énergie, afin de poursuivre l'exercice. Le cas échéant, la démarche serait avortée à l'étape de récolte de données.*

Le livrable de cette étape est une note d'enjeux conjointe ADEME et DDTM, précisant l'échelle (EPCI, SCoT, périmètre non administratif, etc.) et le réalisme du projet, et déterminant le potentiel au niveau de la ressource en perspective avec les premiers besoins identifiés sur le territoire. Ce livrable a pour but d'expliquer aux élus quels seraient les avantages de mettre une filière bois en place, c'est-à-dire mettre en exergue le cercle vertueux pour le territoire. De même, la recherche de partenaires et de financements possibles est une étape à inclure dans la démarche car elle aura du poids pour soutenir le projet auprès des élus de l'EPCI.

Afin de pouvoir poursuivre cette démarche d'impulsion de projet, une étape de validation en CODER, auprès du Préfet de département, des directeurs respectifs ou encore des élus du Département du Calvados est jugée nécessaire.

### **Phase 2 : Convaincre des élus locaux de la pertinence d'un projet de filière bois-énergie sur le territoire**

Les agents de la DDTM 14 insistent sur la méthode de « convaincre par l'exemple ». Ainsi, ils proposent que l'ADEME et la DDTM organisent une visite de site à la suite ou au cours de laquelle ils présenteraient leur note d'enjeux au président de l'EPCI et/ou à des élus communautaires potentiellement sensibles au sujet.

La visite de site a pour but de mettre en avant des témoignages et des retours d'expériences



fructueux. Cela peut être un témoignage d'élus ayant soutenu la mise en place de ce genre de filière ou encore la rencontre d'entreprises du bois (transformation, gestion, coupe) favorables au projet qui sont sur le territoire ou à proximité immédiate.

Les participants soulignent que la présence d'un conseiller info-énergie sur le territoire représenterait un véritable coup de pouce. Le cas échéant, il conviendrait d'étudier la possibilité de sa mise en place avec l'ADEME, pour accompagner et suivre le projet.

*Le groupe émet l'hypothèse que les élus locaux adhèrent à la démarche et souhaitent se lancer dans le projet.*

Une fois un premier groupe d'élus convaincu, l'équipe projet travaillerait à la mise en place d'un atelier de travail avec d'autres élus communaux et communautaires, associant des partenaires, pour en partager les enjeux.

De nouveau, une validation politique serait requise au niveau communautaire, permettant de passer à la dernière phase.

### **Phase 3 : passer d'une posture d'impulsion à une posture d'accompagnement de projet**

Cette phase est une phase de transition où la collectivité s'approprie la démarche. La DDTM adopte alors une posture d'accompagnateur et de partenaire pour la mise en place du projet.

Il convient dans cette phase de définir la stratégie à adopter et de construire pour cela un plan d'actions adapté et partagé. La DDTM peut accompagner la collectivité à prioriser les actions et assurer leur cohérence. La question de la gouvernance à adopter et des moyens à mobiliser pour mener le projet est une question cruciale qui a été évoquée par le groupe.

#### *Que retenir de cet exercice ?*

Lors de cet exercice de mise en situation, le groupe a insisté sur la distinction entre des étapes de travail techniques (récolte de données, compréhension du sujet dans le contexte territorial) et des étapes de travail politiques (enjeux relatifs aux politiques publiques, partenaires à associer pour porter et alimenter le projet) allant jusqu'à la validation de chaque phase méthodologique.

Il est intéressant de constater que l'itinéraire méthodologique proposé se focalise spontanément sur l'émergence du projet et sa consolidation technique, autrement dit sur l'étude d'opportunité du projet. Cela illustre la différence fondamentale entre la posture d'accompagnement et la posture d'impulsion : de quel(s) acteur(s) provient l'initiative et qui défend le projet ?

La dernière étape fait basculer la posture de la DDTM 14 de l'impulsion vers l'accompagnement du projet, les participants ayant mis en exergue la nécessité d'une volonté politique et d'une appropriation de la démarche par les acteurs locaux pour qu'elle aboutisse.

## IV) Débriefing : une journée collective et dynamique, dense en enseignements méthodologiques

Le directeur adjoint de la DDTM 14 a souhaité faire un débriefing à chaud de la journée d'atelier en posant la question suivante : « Est-ce que ça vous donne envie de faire la publicité du dispositif ? », question à laquelle ont répondu 4 ou 5 « oui » francs et spontanés suivis d'un long silence.

Le correspondant de la DDTM 14 en charge de l'étude globale sur « l'approche économique des territoires » intervient le premier. Il précise que la journée a fourni des éléments méthodologiques variés mais souligne la complexité de certains outils et un avis peu clarifié du fait de la multitude d'informations reçues :

« Ça nous a aidés à repérer des points d'alerte, des paliers, des étapes de validation donc ça nous a fait avancer. Mais comment valoriser ça dans notre quotidien ? Ce sont des méthodes qui nécessitent des compétences et de la pratique. »

Il soulève un doute qui semble partagé concernant les moyens à mettre en œuvre pour enrichir et maintenir les compétences développées lors de cet atelier mais précise aussitôt que des personnes ressources existent en interne puisque certains agents organisent des ateliers de connaissance des territoires.

Le Cerema répond à cette inquiétude interne, relationnelle et organisationnelle, en précisant que tout ne sera pas immédiatement assimilé et reproductible mais néanmoins, il est possible d'envisager de développer ces compétences si cela est souhaité et prévu par la direction. Des actions possibles pourraient être :

- de la formation avec les personnes ressources identifiées sur des temps organisés dans l'année
- l'organisation de moments conviviaux types « café-méthodo » valorisant des retours d'expérience
- des temps de respiration accordés aux agents pour prendre de la hauteur, décroiser les réflexions, favoriser les réflexions professionnelles inter-services
- l'accompagnement dans ces exercices auprès des collectivités par un tiers neutre, maîtrisant les techniques de construction collective.

Suite à ceci, le Cerema recentre le débat sur l'objectif initial, celui de rendre accessible des notions d'économie territoriale et de donner des outils méthodologiques pour structurer l'intervention de la DDTM 14 dans ce domaine. Les participants ré-affirment leur adhésion générale à la méthode du photo-langage tandis que les autres techniques expérimentées produisent des réactions plus mitigées.

Le directeur adjoint de la DDTM 14 initie alors un tour de table pour recueillir les commentaires de chacun :

« La journée est passée incroyablement vite. »

« Au départ j'ai été surprise parce que je pensais qu'on parlerait plus d'économie. Je me sens incapable d'appliquer ces outils auprès d'une collectivité, car c'est un métier. Il faudrait développer ces méthodes en interne car je trouve ces outils très intéressants. »

« Je ne pense pas qu'on doit être des spécialistes de l'économie, ce qu'il faut faire c'est organiser les forces, les acteurs, et les mettre en scène. A part organiser, je ne cherche pas à être spécialiste. Par contre, ce que j'ai le plus retenu et c'est très positif, c'est sur la conduite de projet. Il y a une richesse très positive des échanges malgré la difficulté des exercices. C'est une méthodologie qui donne une base pour améliorer sa propre conduite de projet. »

« L'idée était plutôt de muscler nos compétences en économie et je ne suis pas sûr de me sentir plus à l'aise. Par contre, à la fin de la journée, on est capable de mieux accompagner les collectivités dans la structuration de leurs projets et de leurs stratégies. »

« C'est très intéressant car je vais pouvoir réutiliser le fruit du travail d'aujourd'hui, notamment sur la filière bois. La méthode est intéressante et très constructive, on pourrait développer ces méthodes en interne. Le débat mouvant était très intéressant aussi avec des arguments passionnés. Par contre il fallait plus de place, et peut-être introduire un espace de doute ? »

« J'ai un avis très positif alors que je ne savais pas ce qu'on allait faire aujourd'hui. C'est une agréable découverte, mais je sais que je serai incapable de le faire. Par contre j'ai organisé un ACAD et je vois toute la matière qu'on peut récupérer. Ce sont des outils que l'on peut proposer. Et j'ai aimé de pouvoir se connaître entre nous, autrement, d'échanger et de se dire "tiens je vais faire ça, tu pourrais venir". »

« Tout était positif. Demain, dans une réunion d'unité, on a envie de mettre directement en place la technique de la ligne et du débat mouvant. »

« J'étais perdue à un moment mais finalement je suis contente d'être venue. »

Le correspondant de l'étude pour la DDTM 14 réagit aux propos de deux personnes manifestant leur étonnement de ne pas avoir plus de données magistrales sur l'économie. Il précise qu'au départ le rendu prévu était plutôt basé sur des indicateurs mais qu'au fur et à mesure de la conduite de l'étude, « chacun s'est rendu compte que c'était lourd et qu'il fallait être expert pour interpréter ces données INSEE ou statistiques ». De ce fait, l'étude s'est centrée sur la question méthodologique, notamment parce que certains acteurs, dont des bureaux d'études, digèrent et synthétisent déjà les données mathématiques. Le rôle de la DDTM ne semble pas devoir venir en doublon sur cet aspect de la connaissance territoriale. En revanche, l'étude a montré – suite aux phases bibliographiques et d'entretiens – qu'il serait nécessaire d'avoir des méthodes et de se structurer en interne pour être et se sentir plus légitime et plus pertinent par rapport aux travaux conduits avec les collectivités.

Une suite à donner à l'ensemble de la démarche pour approfondir la compréhension des dynamiques économiques territoriales dans les missions des agents de la DDTM 14 pourrait être un atelier spécifique dédié à la mise en situation d'instruction d'un document d'urbanisme. Cela afin de mettre en évidence les passerelles entre la compréhension et l'accompagnement des projets des collectivités territoriales, et les traductions réglementaires afférentes. Autrement dit, permettre aux agents de la DDTM 14 de mieux appréhender la contre-proposition en cas d'avis réglementaires négatifs sur certains aspects des projets soumis, afin de se maintenir dans une posture constructive d'accompagnement.

Le directeur adjoint de la DDTM 14 conclut la journée en insistant sur la nécessité de prendre conscience des connaissances que chacun porte en soi grâce à l'exercice quotidien de ses missions

mais aussi de ses expériences propres. Il rappelle l'importance de définir en premier l'objectif à atteindre, puis d'analyser les méthodes possibles pour l'atteindre. Pour lui, l'enseignement principal de cette journée réside dans la possibilité de construire une démarche méthodologique, même lorsqu'il manque certaines informations et données de base. Cela n'empêche en rien de se poser des questions et d'établir des jalons : « ayez confiance dans vos capacités, il y aura des succès, il y aura des échecs, mais on ne pourra pas vous reprocher d'avoir été entreprenants ».





## **ANNEXES**

### **Annexe 1 : Composition des groupes de travail**

#### Groupe 1

- Pierrette Monterisi
- Bertrand Bres
- Françoise Hérault
- Patricia Herbez
- Sylvie Mellion
- Gilles Masson
- Romuald Baudry
- Marie-Annick Hellou
- Yves Simon

#### Groupe 2

- Renaud Martel
- Valérie Letourneur
- Isabelle Therry
- François Picot
- Sophie Gignoux
- Valéry Collin
- Stéphane Héard

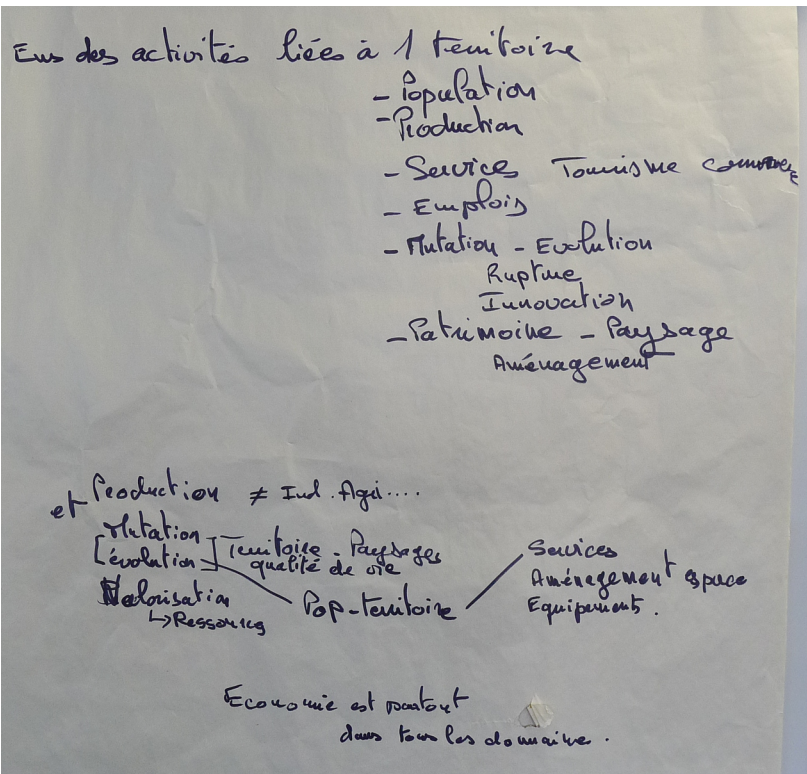
## Atelier 1 : Déroulé (35min)

1. Chacun prend connaissance des photos et choisit une image (2min)
2. Chacun explique son choix (30s/personne)
3. Réalisation d'un poster « explicatif » commun (20min)

*Sentez-vous libres et créatifs dans le choix des photos !*

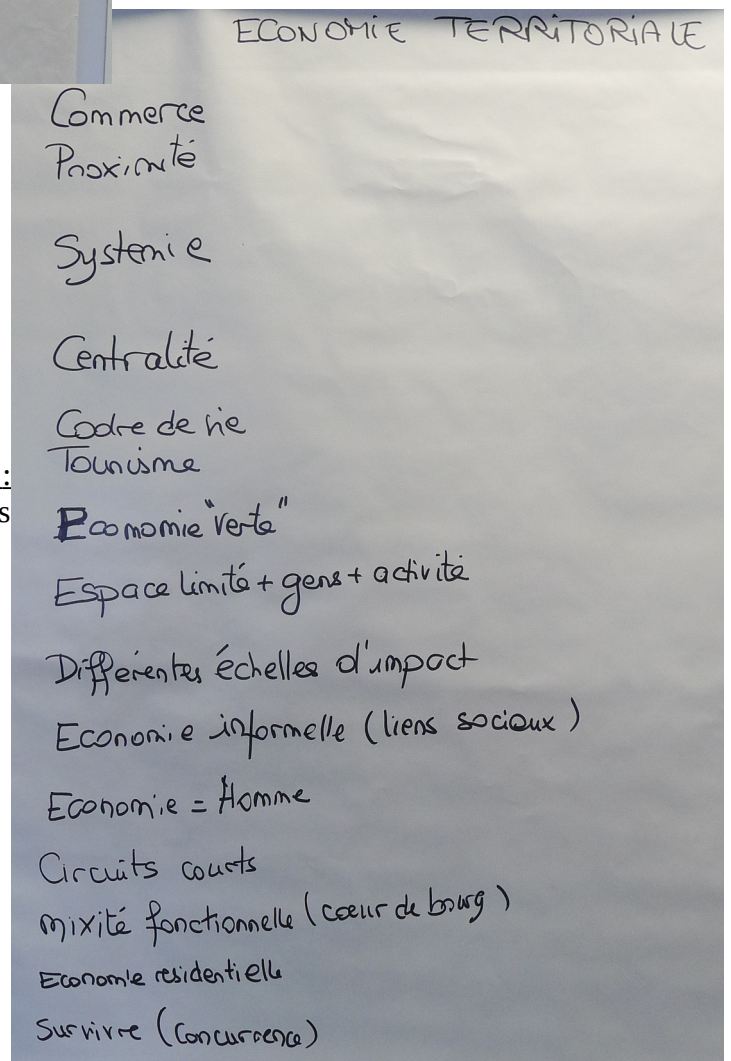
4. Synthèse en une phrase, par un membre du groupe et présentation du poster

## Annexe 2 : Supports écrits réalisés par les deux groupes pour la préparation de la définition de l'économie territoriale



Support de paperboard utilisé par le groupe 1 : idées majeures permettant de regrouper toutes les images en différents paquets puis organisation sous forme de système avec la population et le territoire au centre

Support de paperboard utilisé par le groupe 2 : idées et mots-clés associés aux photos sélectionnées par les participants







## Annexe 4 : Utilisation et retours du mur d'expression

Le mur d'expression (cf. tableau vierge ci-contre) était affiché dans la salle d'ateliers. Les participants ont eu le réflexe de le remplir le matin mais pas dans le courant de l'après-midi. Cela peut s'expliquer par l'arrivée du DDTM adjoint pendant la phase de restitution du 3<sup>e</sup> atelier, qui a de lui-même initié une phase de débriefing de la journée et des différentes séquences d'animation. Les participants sont restés présents et impliqués jusqu'à la fin de la journée (seulement un départ en fin d'atelier 3 sur 15 participants), et les discussions de débriefing ont duré 30 minutes. Ce temps a semble-t-il permis à chacun de s'exprimer et le mur d'expression s'est donc révélé inutile en 2<sup>e</sup> partie de journée.

MUR D'EXPRESSION				
ATELIER 1 (Photo-langage)	ATELIER 2 (AFOM)	DÉBAT	ATELIER 3 (Revitalisation de centre-bourg)	ATELIER 3 (Économie verte)

### Témoignages atelier 1 – photo-langage

- « Surprise au départ de l'exercice, mais fortement intéressée par la démarche qui a permis que chacun s'exprime et qui, personnellement, a fait évoluer ma définition de « l'économie » et me permettra une approche différente. »
- « Exercice que l'on devrait proposer à chaque EPCI mais avons-nous les ETP suffisants ? La volonté d'utiliser du temps-argent dans ce sens ? »
- « Exercice intéressant car porteur de créativité, d'échanges et d'ouverture. Simple en fonctionnement et en mise en œuvre ».

### Témoignages atelier 2 – diagnostic AFOM

- « Concepts difficiles à intégrer sur une séquence courte. On se demande souvent (on se trompe?) où mettre l'item entre atout / opportunité / ... Outil à maîtriser avant d'aller voir une collectivité mais pourrait déjà être vécu dans le service. »
- « Atelier ayant favorisé des débats pertinents. Il m'apparaît fondamental de maîtriser la connaissance d'un territoire pour apporter des solutions pertinentes. Le « schéma » de la stratégie est convaincant ».
- « Outil à manipuler avec précaution et beaucoup de préparation. »





## Résumé de l'étude

La DDTM du Calvados conduit, depuis juin 2017, une étude visant à apporter aux agents des clés de lecture économiques d'un territoire et de la méthodologie pour les appuyer dans la réalisation de leurs missions, notamment pour renforcer la posture d'accompagnement des collectivités dans leurs projets.

La thématique économique ne constitue pas le cœur des missions des agents de la DDTM 14, mais plutôt une discipline transversale ; aussi l'étude s'est centrée, au fur et à mesure des échanges entre le Cerema et la DDTM 14, sur la compréhension de dynamiques économiques territoriales.

Ce rapport a pour vocation de faire la synthèse des apports méthodologiques issus et testés lors de l'atelier, ainsi que de retracer les principaux échanges de fond suscités par les exercices. Cet atelier a été structuré autour d'une mise en situation de l'approche économique territoriale par les agents de la DDTM 14, sur le territoire de la communauté de communes Cingal Suisse Normande, en considérant deux postures : l'accompagnement de projet et l'impulsion de projet.



### **Cerema Normandie-Centre**

10 chemin de la poudrière – CS 90245 – 76121 Le Grand-Quevilly cedex  
Tel : 02 35 68 81 00 – Fax : 02 35 68 88 60 – mel : DTerNC@cerema.fr

[www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)